

지식 경영 전략

■ 인터넷 시대의 기업간 협력, 디지털라이언스

- (기업간 협력 환경의 변화)

- 인터넷 시대의 경영 환경 변화는 기업에게 전문성과 다양성, 거대화 와 유연성을 동시에 제고하도록 요구하고 있음
- 이러한 경영 환경의 변화 요구에 부응하기 위해 기업들은 새로운 기업간 협력을 모색하고 있으며, 이는 사이버 공간을 매개로 한 제휴 형태로 나타남

- (디지털라이언스의 대두)

- 디지털라이언스(digitalliance)는 인터넷 시대의 경영 환경 변화를 의미하는 디지털(digital)과 제휴를 의미하는 얼라이언스(alliance)의 합성어임
- 최종적 협력 형태가 사이버상에 구현되는 기업간 제휴로, 다양한 전자상거래 망 및 온라인 기업과의 연합을 통한 인터넷상의 기업 협력 등을 포괄하는 개념임
- 이는 네트워크 형태의 다자간 협력으로 이루어지며, 이업종의 기업까지 포괄하여 규모 및 범위의 경제를 달성할 수 있도록 함
- 특정 기업이 중심이 되는 형태(포드의 오토익스체인지), B2B 형태(ehitex.com, e2open.com), 온라인 기업 중심 형태(AOL과 오프라인 기업간 제휴) 등이 있음

- (효과적인 디지털라이언스 운용을 위한 제언)

- 개방적 시스템을 구축해야 함
- 네트워크 내 원활한 커뮤니케이션이 이루어지도록 해야 함
- 새로운 하나의 커뮤니티로 재구축해야 함

- (시사점)

- 기업간 협력에 대한 새로운 시각을 제시함
- 새로운 기업간 협력인 디지털라이언스에서 중심적 역할을 할 수 있도록 국내 기업의 재빠른 노력이 필요함

인터넷 시대의 기업간 협력, 디지털라이언스

□ 기업간 협력 환경의 변화

- 전문성과 다양성의 동시 충족을 요구

- 정보통신 기술의 비약적 발전은 기업 경영의 스피드화, 글로벌화 등을 가능케 할 뿐만 아니라 소비자들의 선택의 폭을 획기적으로 높이는 결과를 가져옴
- 소비자는 전세계 기업을 대상으로 자신의 욕구를 충족시키는 상품을 탐색할 수 있게 되었으며, 이에 기업은 해당 부문에서의 세계 제일 수준을 갖추며 동시에 다양한 욕구까지 만족시켜야 하는 상황을 맞이하게 됨

- 거대화과 유연성을 동시에 제고

- 비록 전세계적인 규모와 역량을 보유한 다국적 기업이라 할지라도 단독으로는 급속히 증대하는 고객의 욕구 수준을 충족시키기 어려운 상황이 되어 감
- 기업 협력의 새로운 화두는 보다 시장 지배력을 높이기 위한 거대화를 이루면서도 비용을 낮추고 유연성을 확보하고자 하는 데 있음

- 새로운 개념의 기업간 협력 대두

- 인터넷 경영 환경의 변화 요구에 부응하기 위해 기업들은 새로운 기업간 협력을 모색하고 있으며, 이는 사이버 공간을 매개로 한 제휴 형태로 나타남
- 이러한 기업간 제휴의 변화는 인터넷 시대에 있어 주도적인 흐름으로, 향후 세계 시장에서의 경쟁력 확보를 추구하는 기업에 있어 중요한 하나의 테마로 자리 잡고 있음

□ 디지털라이언스의 대두

- 디지털라이언스의 개념

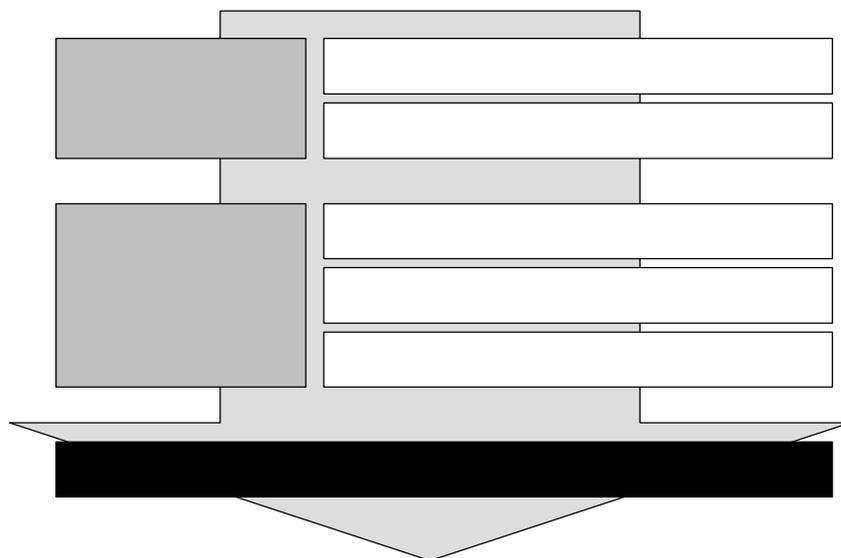
- 디지털라이언스(digitalliance)는 인터넷 시대의 경영 환경을 의미하는 디지털(digital)과 제휴를 의미하는 얼라이언스(alliance)의 합성어임

- 이는 합작투자, 기술제휴 등 개별적인 하나 하나의 제휴 형태를 의미하기 보다 근본적으로 기업간 협력이 이루어지는 방식의 변화를 강조하는 개념임
- 즉, 디지털라이언스란 최종적인 협력의 형태가 사이버 공간에서 구현되는 기업간 제휴로, 다양한 유형의 전자상거래 망 및 온라인 기업과의 연합을 통한 인터넷상의 기업 협력 등을 포괄하는 개념임

- 새로운 경영 환경에 맞는 기업간 협력

- 디지털라이언스는 네트워크 형태의 다자간 협력으로 이루어져 수많은 기업을 포함함으로써 고객이 요구하는 전문성을 단위 기업별로 심화하면서도 다양성을 함께 추구할 수 있음
- 또한 이업종의 기업까지 포함하여 규모의 경제와 함께 범위의 경제까지 달성할 수 있는 협력 방식임
- 이러한 협력이 사이버 공간에서 이루어짐에 따라 보다 원활한 의사결정과 협력 진행이 가능해짐

< 디지털라이언스의 대두 >



- 주요 특징

- 디지털라이언스의 가장 큰 특징은 인터넷을 기반으로 한 사이버 공간상에서 이루어지며, 1:1보다는 다자간(多者間) 협력이 동시에 이루어지는 경우가 많다는 점임

- 하나의 네트워크로서 작용하며, 기존의 협력업체만이 아니라 경쟁 기업을 포괄 하기도 하며, 자사와는 다른 업종의 기업이 포함되기도 함
- 사이버 공간상에서 이루어지므로 입지 선정, 인력 교류, 업무망 개설 등 기존 협력 방식에서 나타나던 준비 과정상의 난점을 줄일 수 있음

□ 기존 협력 방식과 디지털라이언스의 차이점

- 추구 목적

- 기존 방식은 투입(input)의 대상이 되는 특정 자원, 예를 들어 첨단 기술, 핵심 인력, 마케팅 영업망, 투자 자본 등 자사가 갖고 있지 못한 부분을 협력을 확보하고자 하는데 초점이 맞춰짐
- 이에 비해 디지털라이언스는 비용 절감 및 자원 확보라는 기본적인 목적에 더하여 고객의 입장에서 이들의 욕구를 충족시키고, 동시에 급변하는 환경에 대한 유연성을 확보하고자 하는 의도에서 이루어짐

- 협력 형태

- 기존 방식은 현실 공간에서 이루어지며, 이에 직접적인 인력 이동, 영업망 통합, 기술자 파견 등 물리적 형태로 표출됨
- 반면, 디지털라이언스는 사이버 공간에서 이루어져 협력의 최종적 형태가 가상 공간에서 표출됨

- 운영 방식

- 기존의 기업간 협력은 특정 자원을 매개로 하기 때문에 이를 중심으로 비교적 소수의 기업간에 폐쇄적인 형태로 이루어지는 경우가 많음
- 디지털라이언스는 수많은 기업에 비교적 개방된 형태로 운영되므로 대규모의 기업군을 이루는 협력 형태를 띄게 되는 경우가 많음

- 존속 기간

- 기존 기업간 협력은 비교적 단기에 끝남. 특히, 합작투자는 파트너 기업 중 하나가 나머지 지분을 인수하여 통합하는 형태로 끝나는 경우가 많음
- 디지털라이언스는 개별 기업의 입장에서는 자사의 필요에 따라 해당 네트워크에 가입·탈퇴가 단기적으로 이루어질 수 있지만, 일단 구축된 디지털라이언스 자

체는 그 지속성이 강함. 따라서 기존의 기업간 협력에 비해 상대적으로 그 존속 기간이 장기적이라고 할 수 있음

< 기존 기업간 협력과 디지털라이언스의 차이점 >

구분	기존 기업간 협력	디지털라이언스
목적	특정 물적, 인적 자원 확보	고객의 다양한 욕구 충족
형태	현실 세계에서 구현	사이버 공간에서 구현
운영방식	소수 기업간 폐쇄적으로 운영	대규모 네트워크로 운영
존속기간	비교적 단기	중장기적

주: 상대적인 비교에 의한 것으로 절대적인 구분은 아님

□ 주요 사례

- 특정 기업 중심 형태

- 한 기업이 자사의 협력업체를 포괄하는 사이트를 만들고 이에 다른 기업이 참여하는 형태임
- 협력업체와의 거래를 인터넷을 통해 수행함으로써, 비용 절감을 이루고 보다 신속한 의사결정이 가능하도록 함. 또한 신제품 개발 및 개선 작업 등이 인터넷을 통한 커뮤니케이션 증대도 보다 빠른 시간에 이루어짐
- 가장 많이 알려진 예로는 자동차산업에서 포드의 오토익스체인지(AutoXchange)와 GM의 트레이드익스체인지(TradeXchange) 등이 있음

- B2B 형태

- 여러 기업이 동참하여 하나의 인터넷 회사(B2B 전문회사)를 만들고 이를 통해 사이버 상에 e-마켓플레이스를 구축하는 형태임
- 협력 기업들은 인터넷 회사를 통해 부품 구매 및 다양한 서비스를 온라인 상에서 공동으로 추진함
- 전자산업의 컴팩, 휴렛팩커드, 삼성전자 등이 설립한 ehitex.com과 IBM, 히타치, 미쓰비시, 모토로라, 노키아, 노텔네트웍, 필립스, 시케이트, LG전자 등이 설립한 e2open.com이 대표적임

- 국내에서도 화학산업을 예를 들어보면 현대, 삼성, LG, SK 등 대기업을 중심으로 이루어진 ChemCross.com, ChemRound.com와 중견기업 중심으로 형성된 InterChem.co.kr 등이 있음

- 온라인 기업 중심 형태

- 오프라인 기업이 온라인 기업과 제휴를 함으로서 기존에 온라인 기업이 구축한 사이버 공간을 활용하는 형태임
- 이 경우 오프라인 기업은 별도의 사이트 구축에 관련된 투자 없이도 기존에 구축된 방대한 망을 활용할 수 있는 장점이 있으며, 온라인 기업은 다양한 오프라인 기업과의 연계를 통해 고객 및 기업에 대한 리더십을 발휘할 수 있음
- 대표적인 예로 온라인 기업인 AOL과 월마트, بانک아메리카, 블록버스터, 닌텐도 등과의 제휴를 들 수 있음

□ 효과적인 디지털라이언스 운용을 위한 제언

- 개방적 시스템의 구축

- 디지털라이언스는 새로운 의미에서 규모의 경제를 확보해야 하는 방식임. 즉, 보다 많은 소비자의 욕구를 충족하기 위해서는 다양한 서비스를 포괄할 수 있는 규모가 갖추어져야 함
- 이에 폐쇄적인 제휴 형태를 고수하기보다는 더 많은 기업이 공동으로 참여할 수 있도록 하는 개방형의 시스템을 구축하는 노력이 필요함
- 또한 동일 업종이 아닌 이(異)업종의 기업도 포괄함으로써 범위의 경제를 이루어 디지털라이언스의 가상 공간을 찾는 고객이 원스톱 서비스를 제공받을 수 있도록 해야 함

- 네트워크의 중심(center)에 위치

- 개방형 시스템으로 운영하더라도 실질적인 협력의 효익을 극대화하기 위해서는 네트워크의 중심에 위치하려는 노력이 필요함
- 즉, 단순히 다양한 기업과의 연계에 포함된다는 사실에 만족하지 말고, 전체 네트워크를 가장 효율적으로 활용하고 자사의 목적에 부합되도록 하는 전략 운용이 지속적으로 요구됨

- 커뮤니케이션(communication)의 원활화

- 과거 기업간 협력에서도 상호간 원활한 의사소통의 중요성이 강조되었지만, 보다 광범위하고 다양한 유형의 기업을 포괄하는 디지털라이언스에서는 그 의미가 더욱 크다고 할 수 있음
- 네트워크 내에 포함된 다양한 기업간의 원활한 정보 교류야말로 해당 디지털라이언스가 경쟁자를 물리치는 핵심적인 역량임

- 새로운 커뮤니티(community)로 재구축

- 인터넷 시대의 새로운 기업간 협력 형태의 하나로서 디지털라이언스가 성공하기 위해서는 이를 하나의 계약을 통한 기업간 거래로 보기보다는 다양한 기업이 모인 가상의 커뮤니티로 인식해야 함
- 즉, 사이버 공간에서 하나의 공동체로 상호 호혜적인 입장에서, 협력과 경쟁의 코피티션이 진행되도록 해야 함

□ 시사점

- 기업간 협력에 관한 새로운 시각 시사

- 기업간 경쟁에서 협력으로, 다시 보다 확대된 개념의 협력과 경쟁으로 변화하는 경영 환경의 흐름을 감지할 수 있어야 함
- 향후의 기업간 제휴의 중심적 경향이 사이버상에서 이루어지는 형태로 간다고 할 때, 이러한 새로운 기업간 협력의 특징을 사전에 파악함으로써 효과적으로 대비할 수 있음

- 디지털라이언스에서 국내 기업의 위상 정립

- 사이버 공간을 중심으로 새롭게 이루어지는 네트워크형의 기업간 협력에서 중심적 역할을 하기 위한 국내 기업의 재빠른 노력이 필요함
- 인터넷 시대의 기업 환경에서는 무엇보다도 선점과 네트워크의 핵심에 위치하는 것이 중요하며, 21세기 글로벌 위상 정립을 앞둔 국내 기업의 입장에서 디지털라이언스는 새로운 도약의 기회가 될 수 있을 것임

■ 김태홍 주임연구원 thkim@hri.co.kr ☎3669-4057